

L'atelier organisé récemment par le CTA sur le thème « Mobiliser les connaissances utiles pour renforcer l'agrobusiness de nouvelle génération dans les pays ACP par la digitalisation » a recensé cinq facteurs liés qui expliquent les objectifs poursuivis par les agro-entreprises axées sur les agriculteurs qui investissent dans la digitalisation : réduction des risques, augmentation de la productivité, accroissement de l'efficacité, amélioration de la prise de décisions et amélioration de l'accès aux marchés. Les participants ont estimé que les interventions numériques contribuent à un ou plusieurs de ces objectifs, en fonction des situations et besoins spécifiques locaux. Un facteur clé déterminant la réussite des projets dans ces différents domaines est la viabilité économique des *business models* utilisés pour créer de la valeur et fournir des services.

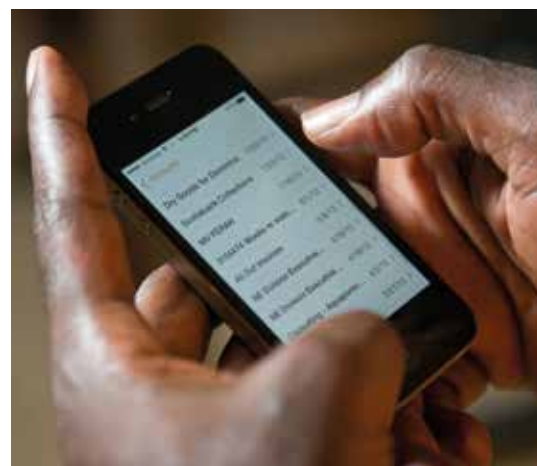
Ce document rédigé par Valarie Pilgrim indique que la viabilité des projets d'agrobusiness numérique peut être

optimisée en trois grandes étapes :

1) envisager l'aspect durable lors de la conception initiale du projet ; 2) contrôler le potentiel de viabilité tout au long du cycle de vie du projet ; et 3) vérifier que les indicateurs de viabilité ont été atteints lors du processus de clôture du projet.



Dans les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP), l'agriculture est confrontée à de nombreux obstacles pesant sur sa compétitivité, y compris des lacunes dans les services de vulgarisation, dans l'accès au marché et dans les chaînes d'approvisionnement, dans la gestion des catastrophes, dans les systèmes d'alerte précoce, de sécurité et de traçabilité des aliments, d'inclusion financière, d'assurance et de gestion des risques et dans la gestion politique. Le secteur souffre aussi de faibles rendements, d'importantes pertes après-récolte et du coût élevé de la main-d'œuvre et des autres intrants. Bon nombre de ces problèmes peuvent être résolus par des technologies numériques telles que le *cloud computing*, les réseaux mobiles, l'Internet des objets, l'intelligence artificielle, les images aériennes provenant de satellites ou



de drones, les prévisions météorologiques et les capteurs au sol. Ces technologies pourraient stimuler les performances du secteur agricole.

Généralement, les interventions d'agriculture numérique dans les pays ACP prennent la forme d'un soutien accordé par des donateurs à des start-ups d'agro-technologie, y compris le test des *business models* pour proposer aux agriculteurs des services d'agriculture numérique payants. Beaucoup de ces efforts se sont concentrés sur les petits agriculteurs mais rares sont ceux qui se sont avérés durables.

Les analyses font émerger certaines étapes essentielles qui influencent la viabilité des projets : la conception du projet, les modalités

En bref

- Envisager l'aspect durable lors de la conception initiale du projet
- Contrôler le potentiel de viabilité tout au long du cycle de vie du projet
- Vérifier que les indicateurs de viabilité ont été atteints lors du processus de clôture du projet

Tableau 1. Facteurs influençant la viabilité des projets d'agriculture numérique

Conception du projet	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alignement sur les priorités des parties prenantes ■ Soutien politique / appropriation par les parties prenantes ■ Participation des parties prenantes au processus de conception ■ Pertinence des solutions ■ Satisfaction des parties prenantes ■ Attention accordée à la planification de la viabilité ■ Temps et ressources nécessaires au développement des capacités et aux questions « non techniques »
Modalités de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Suivi et évaluation (S&E) participatifs et axés sur les résultats ■ Participation de parties prenantes qualifiées en matière de S&E ■ Affectation de fonds suffisants pour le S&E ■ Procédures flexibles permettant de modifier rapidement la conception du projet ■ Organismes en mesure d'assumer les rôles et les responsabilités de mise en œuvre et de surveillance
Conditions après la réalisation du projet	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organismes locaux possédant des capacités avérées ■ Liens verticaux et horizontaux solides entre les organismes ■ Environnement politique et réglementaire favorable, mécanismes de gouvernance favorables

1 L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit la durabilité d'un projet comme « le maintien des avantages résultant d'une intervention de développement après que la plus grande partie de l'aide au développement apportée est arrivée à terme. La probabilité de voir les avantages se maintenir à long terme. La résistance au risque de l'érosion au fil du temps des flux d'avantages nets. » Le développement des activités à plus grande échelle afin de garantir le maintien du flux d'avantages pour tous les bénéficiaires visés, y compris les groupes défavorisés (c'est-à-dire l'inclusion sociale), est indispensable à la durabilité.

de mise en œuvre et les conditions après la réalisation du projet (voir le tableau 1). Tenir compte de ces étapes devrait permettre d'améliorer la viabilité des projets d'agriculture numérique¹.

Facteurs qui influencent la viabilité des projets d'agriculture numérique

Une publication récente du CTA (Shepherd, 2016) visant à évaluer les performances des projets d'agriculture numérique reposant sur des start-ups d'agro-technologie a identifié plusieurs éléments qui menacent la viabilité de ces projets. Ces éléments comprenaient les *business models* déficients, les approches de conception axées sur la technologie plutôt que sur l'utilisateur, les mauvaises modalités de mise en œuvre et les conditions inadéquates après la réalisation du projet.

Les *business models* déficients

Les études ont établi que les *business models* appliqués par les projets ne s'appuyaient pas souvent sur une compréhension approfondie des aspects suivants :

- les segments de clientèle ; la façon dont les produits et services peuvent être ciblés pour chaque segment ; la capacité et / ou la volonté de chaque segment de payer ;

“Certaines solutions d'agriculture numérique ne sont pas adaptées aux besoins des agriculteurs visés, qui sont alors insatisfaits.”

- des stratégies appropriées de fixation du prix et de regroupement des produits ;
- les modes de paiement les plus efficaces pour chaque segment de clientèle ; et / ou
- les avantages des partenariats stratégiques.

Les projets n'accordent pas non plus assez d'attention aux processus « non techniques » tels que le lancement de produit, la commercialisation, la communication avec les clients et la gestion financière.

Les approches de conception axées sur la technologie plutôt que sur l'utilisateur

Certaines solutions d'agriculture numérique ne sont pas adaptées aux besoins des agriculteurs visés, qui sont alors insatisfaits des services d'agriculture numérique fournis par la start-up. Une telle situation peut être due à l'adoption d'une approche axée sur la technologie plutôt





que sur l'utilisateur lors de la conception des solutions (et des *business models*), liée à un manque de participation des clients à la conception des services ainsi qu'au test et à la validation des *business models* avant le lancement des activités.

Les modalités de mise en œuvre

L'erreur souvent commise dans les modalités de mise en œuvre consiste à ne pas accorder assez d'importance au suivi et à l'évaluation des performances de l'entreprise. Les projets n'allouent généralement pas assez de ressources pour contrôler les coûts de fonctionnement, les revenus, la satisfaction des clients, les capacités de gestion, les systèmes d'exploitation et d'autres éléments similaires. Ils omettent aussi d'ajuster les niveaux de l'aide au développement des activités pendant la phase de mise en œuvre pour que la start-up soit suffisamment solide une fois le projet terminé.

Les conditions après la réalisation du projet

Les analyses ont révélé que les projets ne se préoccupent pas assez de l'environnement commercial et des liens stratégiques. Ils devraient également chercher davantage à créer un cadre politique, législatif, réglementaire et institutionnel plus favorable aux activités des start-ups. Il peut s'agir, par exemple, de politiques et / ou de législations relatives aux drones ou aux partenariats public-privé pour la mise en place de services de vulgarisation en ligne.

Les projets ne s'intéressent pas assez non plus à l'établissement des liens ou partenariats stratégiques essentiels pour assurer la survie et la croissance de la start-up, y compris les partenariats avec le secteur public ou privé, les établissements financiers et les décideurs politiques.

Lignes directrices pour gérer la viabilité des projets d'agriculture numérique

Une gestion intégrant la notion de viabilité nécessite :

1. d'élaborer, pendant la phase de conception, un plan de viabilité (ou une stratégie de sortie) visant à instaurer les conditions nécessaires pour garantir la viabilité (potentiel de viabilité) avant la fin du projet ;



2. d'appliquer le plan de viabilité pendant la phase de mise en œuvre, en prenant toutes les mesures correctives nécessaires pour garantir le potentiel de viabilité à la fin du projet ; et
3. de vérifier le potentiel de viabilité (y compris l'adéquation des conditions après la réalisation du projet) lors de la clôture du projet.

La gestion de la viabilité est un processus participatif qui inclut tous les acteurs jouant un rôle dans ce domaine.

La révolution du secteur de l'agriculture que l'on nous promet par l'introduction des technologies numériques à l'initiative du secteur privé ne sera possible que si les interventions d'agriculture numérique se soucient davantage de la gestion de la viabilité de leurs projets. La viabilité n'est pas un objectif facile mais il est possible de l'atteindre. Nous pouvons mettre à profit les enseignements tirés jusqu'à présent et planifier la viabilité, contrôler le potentiel de viabilité et vérifier la présence de conditions favorables lors de la clôture des projets.



“Nous nous sommes lancés dans une expérience audacieuse pour transformer davantage le secteur de l’agriculture. Nous introduisons des start-ups d’agro-technologie dans les chaînes de valeur agricoles en tablant sur la capacité de ces entreprises à contribuer durablement à l’amélioration de la compétitivité.”

Plan de viabilité

Les mesures à prendre pour planifier la viabilité consistent notamment à :

1. évaluer i) les besoins et / ou les attentes de toutes les parties prenantes clés, y compris de chaque segment de clientèle, et ii) l’environnement (politique, législatif, réglementaire et institutionnel) dans lequel la start-up d’agriculture numérique va déployer ses activités ;
2. définir les résultats visés par la start-up et le projet à l’issue du projet ;
3. identifier les conditions requises pour maintenir la fourniture des services aux différents segments de clientèle – y compris aux petits agriculteurs – après la fin du projet (c’est-à-dire les conditions correspondant à un potentiel de viabilité optimal). Ces conditions peuvent inclure le soutien politique, un niveau de satisfaction et d’engagement élevé chez les clients, l’autonomie financière, des systèmes de gestion parfaitement fonctionnels, un environnement commercial plus favorable et des partenariats stratégiques ;
4. recenser les risques pouvant compromettre le potentiel de viabilité à la fin du projet et les mesures requises pour atténuer ces risques ;
5. formuler un plan de viabilité qui détaille les conditions correspondant à un potentiel de viabilité optimal, les indicateurs pour déterminer si ces conditions ont été réalisées et les mesures à adopter pour parvenir à ces conditions avant ou lors de la réalisation du projet ;
6. intégrer les éléments de ce plan de viabilité dans la conception du projet (ce qui peut entraîner des modifications des décisions initiales concernant la portée et la durée du projet ou des changements dans les critères de sélection des entrepreneurs, afin de garantir un potentiel de viabilité optimal à la fin du projet).

Contrôler le potentiel de viabilité

Il convient de surveiller activement le développement du potentiel de viabilité pendant la phase de mise en œuvre, en prenant toutes les mesures correctives nécessaires pour garantir un potentiel de viabilité optimal à la fin du projet. Pour la start-up d'agro-technologie, l'un des indicateurs à suivre peut être le niveau de croissance de la clientèle. Pendant la mise en œuvre, l'équipe devrait se poser la question suivante : « Quel est actuellement le niveau de croissance de la clientèle et où se situe-t-il par rapport aux projections pour garantir la viabilité ? » Si le niveau de croissance accuse un net retard par rapport aux projections, il se peut qu'il soit nécessaire d'étudier davantage les besoins des clients et d'ajuster le *business model* pour améliorer le service et la méthode pour atteindre le client.

Vérifier les conditions lors de la clôture du projet

La dernière étape consiste à vérifier et à s'assurer que le potentiel de viabilité optimal a été atteint dans le cadre du processus de clôture du projet. Il est crucial de contrôler toutes les conditions de viabilité, y compris les aspects moins techniques / non financiers, tels

que « l'établissement de liens stratégiques » et « la protection adéquate de tous les droits de propriété intellectuelle connexes ». Certains projets doivent parfois être clôturés avant que toutes les conditions de viabilité aient été réunies. Le cas échéant, il convient de préparer une liste de mesures de suivi que la start-up devra mettre en œuvre après la fin du projet.

Conclusion

Nous nous sommes lancés dans une expérience audacieuse pour transformer davantage le secteur de l'agriculture. Nous introduisons des start-ups d'agro-technologie dans les chaînes de valeur agricoles (formelles ou informelles) en tablant sur la capacité de ces entreprises à contribuer durablement à l'amélioration de la compétitivité. Or toute contribution durable suppose que les start-ups elles-mêmes soient viables. À mesure que cette expérience audacieuse progresse, nous devons tous nous rendre compte que la compétitivité future du secteur de l'agriculture pourrait bien dépendre de notre capacité à saisir pleinement ces concepts fondamentaux relatifs à la viabilité des projets tandis que nous explorons les avantages potentiels que les technologies numériques peuvent apporter au secteur de l'agriculture.



Références

Gardner, A., Greenblott, K. et Joubert, E. 2005. *What We Know About Exit Strategies. Practical Guidance for Developing Exit Strategies in the Field*. Johannesburg: C-SAFE. <https://reliefweb.int/report/world/what-we-know-about-exit-strategies-practical-guidance-developing-exit-strategies-field>

Georgia Health Policy Center. 2011. *Bringing the Future Into Focus: A Step-by-Step Sustainability Planning Workbook*. Atlanta : Georgia Health Policy Center. <https://www.ruralhealthinfo.org/sustainability/pdf/bringing-the-future-into-focus-sustainability-planning-workbook.pdf>

Shepherd, A. 2016. *Lessons for sustainability – Failing to scale ICT4Ag-enabled services*. Wageningen : Centre technique de coopération agricole et rurale. <https://hdl.handle.net/10568/97870>

Rogers, B.L. et Macías, K.E. 2004. USAID. Program Graduation and Exit Strategies: *A Focus on Title II Food Aid Development Programs*. Note technique No. 9. Food et projet Nutrition Technical Assistance. Washington DC : Academy for Educational Development. <https://www.fantaproject.org/sites/default/files/resources/TN9-Exit-Strategies-Nov2004.pdf>

Rogers, B.L. et Coates, J. 2015. *Sustaining Development: A Synthesis of Results from a Four-Country Study of Sustainability and Exit Strategies among Development Food Assistance Projects*. Washington DC : FHI 360 / Projet Food and Nutrition Technical Assistance III. https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1866/FFP_Sustainability_Exit_Strategies_Study_Synthesis_Report_Dec2015_Final.pdf

Ce document a été rédigé dans le cadre d'un processus initié par le CTA pour documenter et partager les connaissances utiles sur les « solutions qui fonctionnent » pour l'agriculture dans les pays ACP. Il s'appuie sur les idées, les enseignements et les expériences des praticiens en vue d'informer et d'orienter la mise en œuvre de projets d'agriculture au service du développement.

Une série de vidéos présente des points de vue plus personnels des participants à l'atelier sur certaines des questions abordées dans ce document. Voir : <https://www.youtube.com/playlist?list=PLv8yRTnf9h7hM3CD0gtgJatMrw56sKFri>

Les produits de l'atelier sont disponibles et téléchargeables à cette adresse : <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/97710>

Auteur

Valarie Pilgrim est coordinatrice de la réforme de l'environnement des entreprises au sein de Compete Caribbean Partnership Facility (CCPF), programme hébergé par la Banque interaméricaine de développement. Le CCPF est un programme de développement du secteur privé qui propose des solutions innovantes et concrètes pour stimuler la croissance économique, accroître la productivité et encourager l'innovation et la compétitivité.

Crédits photos

Pages 1 (haut de la page), 2 et 3 – Damian Prestidge / CTA ; Pages 1 (bas de la page), 4 et 6 – Charlie Pye-Smith / CTA ; Page 5 – Inoussa Maïga / Mediaproduct ; Page 7 – Projet MUIIS, Ouganda

À propos de la collection

Les Technical Briefs du CTA documentent l'expérience et l'apprentissage sur des sujets d'actualité intéressant la communauté de développement agricole ACP. Ils sont conçus comme un guide pratique pour les personnes professionnellement concernées ou fortement intéressées par le sujet.

Centre technique de coopération agricole et rurale

B.P. 380 – 6700 AJ Wageningen – Pays-Bas

Tél. : +31 (0) 317 467 100 | Courriel : cta@cta.int | www.cta.int

Ce travail a été réalisé avec l'aide financière de l'Union européenne. Toutefois, il reste sous la seule responsabilité de son (ses) auteur(s) et ne reflète jamais les opinions ou les déclarations du CTA ou de ses coéditeurs ou de l'Union européenne ni l'opinion d'un pays ou d'un État membre. L'utilisateur devrait faire sa propre évaluation quant à la pertinence de toute déclaration, argumentation, technique expérimentale ou méthode décrite dans ce travail.

Ce travail est la propriété intellectuelle exclusive du CTA et de ses coéditeurs, et ne peut pas être commercialement exploité. Le CTA encourage sa diffusion à des fins d'étude privée, de recherche, d'enseignement ou autres fins non commerciales, à condition que la reconnaissance appropriée soit faite :

- du droit d'auteur du CTA et du financement de l'Union Européenne en incluant le nom de l'auteur, le titre du travail et l'avis suivant "© CTA 2019 sur financement de l'Union Européenne",
- et que les opinions et déclarations exprimées sont de la seule responsabilité des auteurs, et aucunement celles du CTA ou de ses coéditeurs, ni de l'Union Européenne, en insérant la clause "disclaimer" standard du CTA.

